Commission administrative des régimes
de retraite et d'assurances

PLAN STRATÉGIQUE
2012-2015

Québec

La version intégrale du *Plan stratégique 2012-2015* peut être consultée dans le site Internet de la CARRA à l'adresse suivante : www.carra.gouv.qc.ca.

Le contenu de cette publication a été rédigé par la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA).

Dépôt légal – 2012
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-550-63652-6 (Imprimé)
ISBN 978-2-550-63653-3 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2012

Imprimé sur du Rolland Enviro 100, contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation, certifié Eco-Logo et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

TABLE DES MATIÈRES

Message du président du conseil d'administration 3

Message de la présidente-directrice générale 5

LA CARRA ET SA CLIENTÈLE

La CARRA et sa clientèle 7

MISSION, VISION, VALEURS

Mission, vision, valeurs 9

CONTEXTE

Contexte 11

ENJEUX

Enjeu 1 La CARRA, l'organisation qui offre des services de qualité et qui répond aux attentes de sa clientèle 15

Enjeu 2 La CARRA, l'organisation pour laquelle l'expertise et l'engagement du personnel sont essentiels 15

Enjeu 3 La CARRA, l'organisation qui s'améliore de façon continue 16

ORIENTATIONS, AXES, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Orientation 1 Soutenir la clientèle pour qu'elle pose les gestes requis afin de bénéficier des avantages auxquels elle a droit 17

Orientation 2 Accroître la mobilisation du personnel pour une approche clientèle renouvelée 20

Orientation 3 Améliorer la prestation de services 24

ANNEXES

Tableau synoptique 29

Structure de gouvernance de la CARRA 32

Liste des sigles et des acronymes 35

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis sa constitution en 1973, le parcours de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) a été jalonné d'imposants défis, particulièrement au cours des dernières années.

À titre de président du conseil d'administration depuis 2007, j'ai été le témoin privilégié de l'ampleur des efforts déployés par l'équipe de gestion et l'ensemble du personnel pour mener à bien les importantes transformations liées à la modernisation de la CARRA et à l'intégration des modifications législatives et réglementaires adoptées durant la même période.

Ces changements ont été exigeants pour tous, mais c'est forts de ces expériences que nous poursuivons notre transformation en passant à une ère d'optimisation, pendant laquelle nous entendons renouveler notre approche clientèle. Notre objectif consiste à obtenir rapidement des résultats durables quant à la satisfaction de notre clientèle, à la qualité de nos services, à l'efficience de nos processus, à nos coûts et au capital investi.

À cette fin, les trois piliers de notre action seront notre clientèle, notre personnel et nos processus. Nous visons la prestation de services adaptés aux attentes de la clientèle grâce à l'engagement de chaque employé, qui s'assurera que les services fournis répondent à ces attentes, et à la mise en place de processus qui permettront d'atteindre les objectifs fixés.

Le renouvellement de l'approche clientèle est l'assise du *Plan stratégique 2012-2015* que je vous présente avec fierté. Ce plan expose clairement les orientations qui guideront les actions de la CARRA pour les quatre années à venir.

La direction, le personnel et la clientèle de la CARRA peuvent compter sur la contribution et l'appui des membres du conseil d'administration pour atteindre les cibles visées.

Ensemble, nous ferons en sorte d'être reconnu comme un administrateur de confiance efficace, dont le personnel est engagé, et qui place la clientèle au centre de ses préoccupations.

Le président du conseil d'administration,

François Joly

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

J'ai le plaisir de vous présenter le *Plan stratégique 2012-2015* de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA).

Il n'aurait pu être envisagé sans la ténacité et le soutien du personnel de la CARRA et des membres du conseil d'administration dans la vague de changements fondamentaux qui a marqué la période de 2009 à 2011 couverte par le précédent plan stratégique.

Même si ces changements ne se sont pas faits sans heurt, les efforts accomplis par tous n'ont pas été vains, puisqu'ils nous permettent d'entreprendre la prochaine étape de notre transformation afin que nous devenions une organisation centrée sur la clientèle.

La planification stratégique 2012-2015 est axée sur le développement d'une connaissance approfondie de notre clientèle, l'optimisation de nos services afin qu'ils répondent mieux à ses attentes et la mobilisation de notre personnel, dont l'expertise et la contribution sont déterminantes pour servir notre clientèle en fonction de ses besoins.

Guidés par la vision et les orientations de notre conseil d'administration, nous avons tenu une série de consultations auprès de l'équipe de gestion et de membres du personnel sur les éléments à prioriser afin de poursuivre notre transformation.

Cette démarche participative aura permis de susciter l'adhésion aux priorités et le partage d'une vision commune. Je profite de l'occasion pour remercier tous ceux et celles qui ont contribué à l'exercice de planification stratégique. Le plan qui en résulte trace la voie dans laquelle nous nous engageons pour les quatre prochaines années.

Nous comptons sur la participation et l'expertise de tous, l'appui de notre conseil d'administration et des comités de retraite ainsi que sur la collaboration des employeurs et des partenaires syndicaux et gouvernementaux pour la réussite de ce plan.

Nous pourrons mesurer notre succès à l'engagement de notre personnel et à son effet déterminant sur la constance et la qualité de nos services de même que sur la satisfaction de notre clientèle.

La présidente-directrice générale,

Jocelyne Dagenais

LA CARRA ET SA CLIENTÈLE

La CARRA et sa clientèle

La Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) a été créée en 1973 pour administrer le Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP).

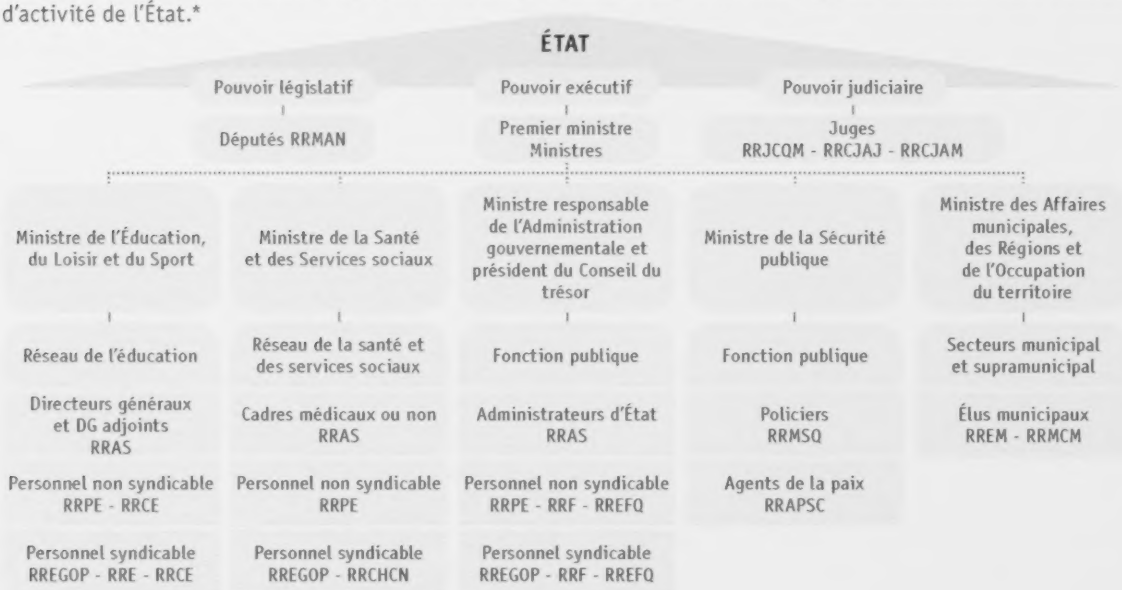
Au fil des ans, elle s'est vu confier l'administration d'autres régimes de sorte qu'elle administre actuellement près d'une trentaine de régimes de retraite et de prestations supplémentaires, dont les deux principaux demeurent le Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) et le Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE).

En 2007, la gouvernance de la CARRA a été modifiée, ce qui a entraîné la création de son conseil d'administration (voir la structure de gouvernance en annexe). Elle devenait ainsi l'une des premières organisations gouvernementales transformée selon les nouvelles règles de gouvernance édictées par le gouvernement.

Sa clientèle se compose globalement de 555 000 participants actifs, 497 000 participants non actifs et 302 000 prestataires, dont 274 000 retraités. Elle comprend notamment

- le personnel de la fonction publique,
- le personnel du réseau de l'éducation,
- le personnel du réseau de la santé et des services sociaux,
- les membres de l'Assemblée nationale,
- les juges de la Cour du Québec et de certaines cours municipales,
- les policiers de la Sûreté du Québec,
- les agents de la paix et des services correctionnels,
- les élus de diverses municipalités du Québec.

Le diagramme ci-dessous illustre la répartition des participants des différents régimes en fonction des secteurs d'activité de l'État.*



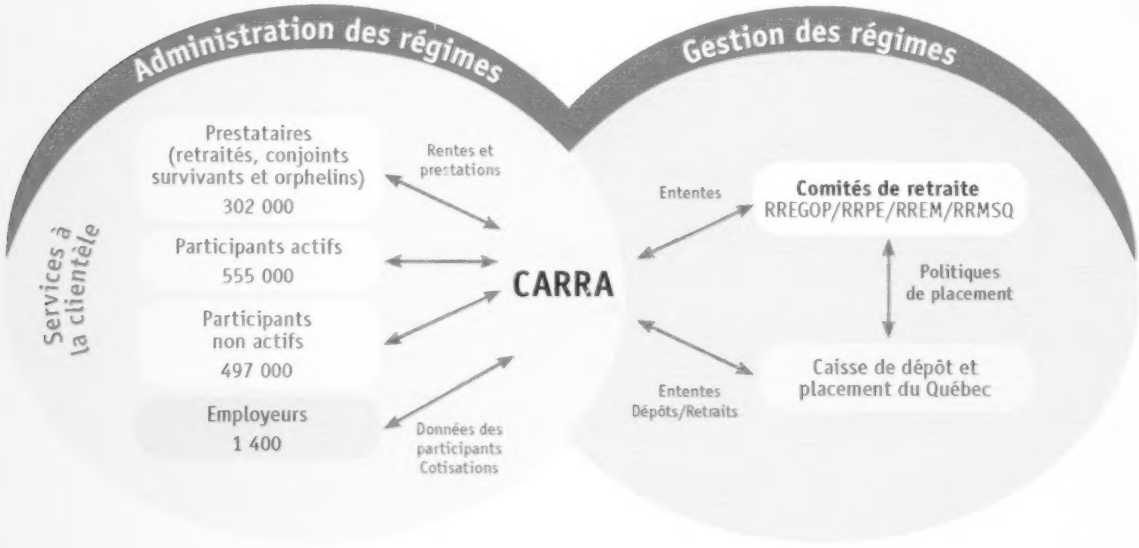
* Voir l'annexe « Liste des sigles et des acronymes ».

Afin d'administrer les régimes qui lui sont confiés, la CARRA compte sur l'expertise de plus de 660 employés et la contribution de quelque 1 400 employeurs des secteurs public, parapublic, municipal et supramunicipal. Elle perçoit annuellement 1,3 G$ en cotisations salariales et verse aux retraités et autres prestataires 6,5 G$ en prestations. Les comités de retraite confient à la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDP) quelque 49 G$, qui constituent les fonds des régimes de retraite.

La CARRA assure l'administration des régimes qui lui sont confiés par le gouvernement du Québec ou en vertu de la loi. Elle offre aux participants et aux prestataires des régimes de retraite des secteurs public et parapublic des services qui vont de l'adhésion à leur régime jusqu'au versement de leur rente.

Les comités de retraite assurent la gestion des régimes. Ils établissent les politiques de placement conjointement avec la CDP. La CARRA leur fournit notamment des services d'actuariat et de secrétariat, grâce à des ententes.

Le schéma ci-dessous illustre les interactions entre les différents intervenants de la gestion et de l'administration des régimes de retraite confiés à la CARRA.



Note : Données extraites du *Rapport annuel de gestion 2010*.

MISSION, VISION, VALEURS

Mission

La mission de l'organisation est d'offrir à sa clientèle les services qui lui permettent de bénéficier des avantages des régimes de retraite que la CARRA administre.

Parmi la gamme de services offerts, le personnel de la CARRA répond à un ensemble de demandes de renseignements et de services touchant principalement

- les prestations de retraite,
- le paiement d'une rente au conjoint survivant et aux orphelins,
- le rachat de périodes d'absence (congé parental, absence sans salaire, etc.),
- le rachat de périodes non soumises à cotisation,
- la prestation versée aux personnes atteintes d'une maladie en phase terminale,
- la production des relevés annuels du participant,
- le transfert interrégimes,
- le Programme d'information et de préparation à la retraite,
- le départ progressif,
- la retraite graduelle,
- le retour au travail d'une personne retraitée,
- le remboursement de sommes accumulées dans un régime de retraite.

La CARRA fournit également de l'expertise-conseil en produisant les évaluations actuarielles des régimes de retraite et en réalisant diverses études pour les parties négociantes et les comités de retraite ainsi que pour le placement des fonds confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDP).

Pour remplir sa mission, elle travaille en étroite collaboration avec les employeurs et les membres des comités de retraite et entretient des relations avec de nombreuses associations, différents organismes gouvernementaux, les syndicats et la CDP.

Vision

La CARRA est l'un des plus importants administrateurs de régimes de retraite au Canada et elle vise à être reconnue comme un administrateur de confiance efficace, dont le personnel est engagé, et qui place sa clientèle au centre de ses préoccupations.

Valeurs

L'adhésion aux valeurs organisationnelles est essentielle à l'accomplissement de la mission de la CARRA et à la réalisation de sa vision. Les cinq valeurs qui la guident au quotidien à l'égard de sa clientèle et de son personnel sont l'écoute, l'intégrité, l'excellence, le respect et la collaboration.

Écoute

La CARRA est à l'écoute de sa clientèle et de son personnel, et elle s'efforce de comprendre leurs attentes.

Intégrité

La CARRA agit avec objectivité, équité et honnêteté, en évitant tout conflit d'intérêts de nature à porter atteinte à sa clientèle et à l'organisation.

Excellence

La CARRA offre le meilleur d'elle-même chaque jour pour assurer des services de qualité et fournit un effort supplémentaire pour montrer à sa clientèle qu'elle est au cœur de ses actions et qu'il est facile de traiter avec elle.

Respect

La CARRA traite son personnel et sa clientèle avec considération, courtoisie et discrétion. Toutes ses décisions sont prises avec diligence et dans un souci d'équilibre entre les besoins des personnes et les obligations fixées par les régimes qu'elle administre.

Collaboration

Chaque équipe et chaque personne de l'organisation est engagée dans la réussite et unit ses efforts à ceux de ses collègues pour offrir des services à valeur ajoutée à sa clientèle.

CONTEXTE

Dans sa démarche d'élaboration de la planification stratégique 2012-2015, la CARRA a considéré divers éléments de contexte qui ont ou auront une influence déterminante sur l'évolution de sa prestation de services.

Contexte gouvernemental

Des études concernant les attentes des citoyens révèlent que ceux-ci ont de plus en plus d'exigences à l'égard des niveaux de service des administrations publiques. La tendance à comparer les niveaux de service offerts par des organismes ayant des vocations similaires est de plus en plus répandue.

Pour cette raison, la CARRA prend appui sur les orientations gouvernementales qui balisent la prestation des services aux citoyens. Les orientations suivantes sont considérées dans sa prestation de services à la clientèle :

- Offrir des services accessibles aux citoyens et aux entreprises selon leurs préférences, leurs capacités et leurs choix naturels.
- Adapter son offre de service selon l'évolution des besoins et des usages des citoyens et des entreprises, en tirant profit des innovations technologiques disponibles.
- Maintenir des services publics sécuritaires et assurer la protection des informations confidentielles en sa possession.
- Établir des liens étroits entre les organisations gouvernementales afin que la relation du citoyen ou de l'entreprise avec le gouvernement soit plus efficace, plus simple et sans redondance, et qu'elle soit perçue comme telle.
- Mettre en commun et intégrer l'information et les connaissances détenues par l'ensemble des organismes publics afin d'optimiser l'utilisation des ressources et le développement des services.
- Mettre de l'avant des actions à valeur ajoutée qui répondent rapidement et à moindre coût aux besoins des citoyens et des entreprises.
- Favoriser l'interaction et la collaboration entre les ministères, les organismes, les partenaires, les réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux, les citoyens, les entreprises et la société québécoise en général.
- Revoir régulièrement ses façons de faire, mettre l'innovation au cœur de sa prestation de services et soutenir le développement des compétences du personnel de l'État.
- Respecter les dimensions environnementale, sociale et économique du développement durable.

Contexte externe

La clientèle de la CARRA est de plus en plus diversifiée, notamment dans le cas des participants. Cette clientèle, auparavant constituée principalement d'une main-d'œuvre régulière, travaillant à temps plein, s'est transformée en une clientèle dont les parcours de carrière sont de plus en plus diversifiés.

Nombre de ces personnes occupent plus d'un emploi chez le même employeur ou chez des employeurs différents. Par ailleurs, de plus en plus d'employés ont un horaire de travail particulier, notamment en raison de mesures adoptées au cours des dernières années tels l'aménagement du temps de travail et le départ progressif.

L'évolution du profil des participants exige d'obtenir des employeurs des données de participation de plus en plus précises d'un participant à l'autre et même d'un emploi à l'autre lorsqu'un participant occupe plus d'un emploi chez un ou plusieurs employeurs.

La capacité des employeurs à fournir une telle information dans les délais requis et avec la fiabilité attendue conditionne la capacité de l'organisation à traiter les demandes de sa clientèle simplement, efficacement et dans le respect des engagements à son endroit.

Ce lien névralgique amène la CARRA à devoir consolider sa relation avec les employeurs, notamment au regard des données nécessaires au traitement des demandes de services de la clientèle.

Contexte opérationnel

Au fil des ans, les dispositions relatives à la retraite sont devenues de plus en plus importantes dans les discussions concernant les conditions de travail et les avantages sociaux.

Ainsi, les régimes de retraite administrés par la CARRA ont connu une évolution qui a permis aux participants de bénéficier de droits adaptés au contexte changeant de notre société. Mais cela a aussi introduit un nombre important de modifications qui ont mené à la complexification des régimes et de leur administration.

Cette complexité accentue, d'une part, le besoin d'informer la clientèle afin qu'elle pose les gestes requis pour bénéficier des avantages du régime auquel elle participe. D'autre part, elle impose de fournir une information claire, simplifiée et en temps opportun pour que la clientèle puisse prendre des décisions éclairées.

Plus fondamentalement, ce contexte offre à la CARRA l'occasion d'explorer de nouvelles avenues pour simplifier, voire optimiser les démarches de sa clientèle. En outre, il met en lumière l'importance de soutenir son personnel dans le développement et la consolidation de son expertise face aux changements dans les régimes et les besoins de la clientèle.

Contexte interne

Le contexte opérationnel est influencé par le nombre de prestataires qui a triplé en 20 ans et qui devrait atteindre 435 000 d'ici 2020. Le nombre de nouveaux retraités a quant à lui augmenté de 80 % entre 2001 et 2010, passant de 10 577 à 18 717. Selon les plus récentes projections de la CARRA, loin de diminuer, ce nombre se maintiendra au moins au niveau actuel, et ce, jusqu'en 2020.

C'est donc dire que les volumes actuels de demandes de rente risquent d'être minimalement les mêmes au cours des prochaines années. De plus, l'effet de la sensibilisation à l'importance de mieux planifier sa retraite commence à se faire sentir et entraîne une augmentation des demandes pour les autres services en lien avec la retraite, par exemple les demandes de rachat et d'estimation de rente. Cette tendance s'accentue. Par ailleurs, la CARRA continue de vivre des départs à la retraite, de sorte qu'elle voit des ressources clés de son personnel quitter leur emploi, ce qui entraîne une perte d'expertise.

Combinés à la rareté de la main-d'œuvre, le remplacement et la fidélisation de ces ressources ne se font pas aisément, car la CARRA est déjà en compétition avec les autres employeurs des secteurs public et privé pour attirer et retenir les candidats ayant les profils recherchés.

L'évolution sociodémographique du Québec incite fortement l'organisation à prendre des mesures pour optimiser les processus à valeur ajoutée et en maximiser l'efficience afin de mieux appuyer le personnel dans sa prestation quotidienne et son cheminement de carrière.

Cette approche est cohérente avec le modèle de gestion préconisé dans la fonction publique québécoise, qui est centré sur la responsabilisation des gestionnaires et l'atteinte de résultats significatifs pour la clientèle.

Il se dégage de ce contexte quatre défis de taille pour la CARRA :

› L'importance de la connaissance de sa clientèle et de ses caractéristiques;

› La fidélisation de son personnel et l'appariement des compétences aux besoins de sa clientèle et de l'organisation;

› La nécessité de faire contrepoids à la complexité de son secteur d'activité;

› L'impact des changements démographiques sur sa capacité à réaliser sa mission.

Outre ces défis, le difficile contexte de transition et de stabilisation de l'année 2011 aura exigé d'importants efforts d'appropriation des nouveaux processus et la réalisation de travaux structurants pour stabiliser le nouvel environnement de travail. Les améliorations ainsi apportées n'auront pas été acquises aisément, mais elles sont l'assise sur laquelle la CARRA pourra maintenant bâtir son avenir.

Compte tenu de ces différents éléments de contexte, trois grands enjeux s'imposent :

ENJEU 1 LA CARRA, L'ORGANISATION QUI OFFRE DES SERVICES DE QUALITÉ ET QUI RÉPOND AUX ATTENTES DE SA CLIENTÈLE

ENJEU 2 LA CARRA, L'ORGANISATION POUR LAQUELLE L'EXPERTISE ET L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL SONT ESSENTIELS

ENJEU 3 LA CARRA, L'ORGANISATION QUI S'AMÉLIORE DE FAÇON CONTINUE

ENJEUX

À la lumière des défis qui se profilent à la CARRA, trois enjeux émergent. Le premier touche l'accessibilité des services et leur adéquation avec les attentes de la clientèle. Le second met en évidence la contribution incontournable du personnel à la réussite et au succès de l'organisation. Le troisième enjeu concerne l'obligation d'efficience qui lui incombe pour assurer le juste coût des services qu'elle fournit.

Enjeu 1 La CARRA, l'organisation qui offre des services de qualité et qui répond aux attentes de sa clientèle

La clientèle formée des participants regroupe des personnes qui ont entre 18 et 65 ans, alors que le profil d'âge de la clientèle constituée des retraités s'étend de la mi-cinquantaine à plus de 80 ans. Ainsi, plusieurs générations sollicitent les services de la CARRA, et chacune d'elle a des habitudes, des attentes et des besoins très différents. La diversité de la clientèle est donc un défi pour une organisation qui gère des régimes forts complexes et dont la compréhension des droits qui en découlent est exigeante pour les personnes qui y participent.

Il faut soutenir la clientèle pour qu'elle prenne des décisions éclairées en temps opportun et qu'elle puisse bénéficier des avantages auxquels elle a droit en vertu de ces régimes. Une mauvaise décision ou une décision prise au mauvais moment risque d'avoir des incidences financières pour les futurs retraités.

L'enjeu réside dans la capacité de l'organisation à communiquer une information claire et simple à la clientèle, de la façon dont elle souhaite la recevoir et au moment où elle en a besoin. De plus, par souci d'amélioration continue, la CARRA poursuivra les efforts pour consolider les opérations afin d'accroitre la satisfaction de la clientèle, notamment par une meilleure accessibilité aux services et une réduction des délais de traitement.

Enjeu 2 La CARRA, l'organisation pour laquelle l'expertise et l'engagement du personnel sont essentiels

Les effets sur l'organisation du travail des nombreux départs à la retraite et la modernisation récente de la CARRA, jumelés à la rareté de la main-d'œuvre, sont autant de facteurs qui ont un impact sur la qualité de vie au travail et la qualité des services offerts à la clientèle.

Compte tenu des problèmes liés au renouvellement de la main-d'œuvre, il est crucial de pouvoir offrir un environnement de travail qui réponde aux besoins diversifiés des membres du personnel.

De la même manière qu'il lui faut bien connaître sa clientèle, la CARRA doit bien comprendre le vécu de ses employés au quotidien, connaître leurs attentes à chacune des étapes de leur carrière et créer de façon continue des occasions pour les faire évoluer en fonction des besoins de l'organisation.

Les défis de la main-d'œuvre passent par un milieu de travail permettant aux employés de vivre une expérience positive, ce qui constitue un facteur clé dans la mobilisation du personnel et la satisfaction de la clientèle.

Enjeu 3 La CARRA, l'organisation qui s'améliore de façon continue

La capacité de la CARRA à s'acquitter de sa mission repose au premier chef sur la qualité de l'information qui concerne la participation de sa clientèle aux régimes qu'elle administre.

Pour assurer la fiabilité du traitement d'une demande de la clientèle, l'organisation a mis en place divers moyens afin de contrôler la qualité et la cohérence des données.

Assurer a posteriori la qualité des données est coûteux et entraîne une perte d'efficience dans la prestation de services à la clientèle. Il faut intervenir en amont pour améliorer la prestation de services et simplifier les processus de travail. De plus, il faut agir de façon à offrir des services adaptés aux attentes de la clientèle tant au regard de l'accessibilité, du délai de traitement que des modes de prestations.

C'est aussi l'occasion d'associer les membres du personnel au diagnostic et à l'élaboration des solutions. Par leur participation active, ils pourront développer un tout nouveau champ d'expertise dans l'amélioration continue des processus de travail et dans la détermination d'actions à valeur ajoutée à réaliser pour satisfaire la clientèle.

ORIENTATIONS, AXES, OBJECTIFS, INDICATEURS ET CIBLES

Orientation 1 Soutenir la clientèle pour qu'elle pose les gestes requis afin de bénéficier des avantages auxquels elle a droit

Étant donné la complexité des régimes de retraite qu'elle administre et la diversité des personnes qui y participent, la CARRA doit soutenir sa clientèle afin qu'elle pose les gestes en temps opportun pour bénéficier des avantages auxquels elle a droit.

Pour ce faire, elle doit bien connaître tous les profils de sa clientèle de même que ses attentes. De plus, elle doit l'outiller pour qu'elle puisse prendre des décisions éclairées le moment venu et mesurer le succès de son action par le degré de satisfaction de la clientèle.

Elle doit aussi offrir des services accessibles en simplifiant les démarches et en misant sur la contribution de ses partenaires.

Axe 1.1 Une offre de service de qualité orientée vers la clientèle

Pour aider sa clientèle à prendre les bonnes décisions au bon moment, la CARRA vise à approfondir sa connaissance de la clientèle et de ses attentes, à diversifier son offre de service de manière à lui assurer un accès simplifié et à lui offrir la possibilité de la joindre selon le mode de son choix.

Objectif 1.1.1

Fournir à la clientèle des informations claires et simplifiées

Indicateurs	Cibles
› Taux de satisfaction de la clientèle au regard de la clarté et de l'utilité du relevé annuel du participant	› 2012 Clarté 70 % - Utilité 75 % › 2013 Clarté 75 % - Utilité 80 % › 2014 Clarté 80 % - Utilité 80 % › 2015 Clarté 80 % - Utilité 80 %
› Taux de satisfaction de la clientèle au regard de la clarté du relevé annuel du prestataire	› 2012 Première mesure et détermination des cibles › 2013 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année › 2014 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année › 2015 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année

Étant donné le nombre de personnes qui reçoivent le relevé annuel du prestataire (plus de 300 000) et le relevé annuel du participant (plus de 500 000), la CARRA évaluera leur satisfaction à l'égard de ces deux nouveaux et importants outils d'information. Les résultats serviront à améliorer la clarté de l'information en fonction des commentaires et de l'appréciation de la clientèle visée.

Cette démarche permettra aussi de déterminer des sujets pour lesquels cette clientèle requiert des renseignements additionnels et ainsi bonifier ses activités de communication en fonction des besoins exprimés par ces personnes.

En outre, un plan d'action sera élaboré pour soutenir l'ensemble du personnel dans la communication claire et simple avec la clientèle.

Objectif 1.1.2

S'assurer que la clientèle ciblée puisse exercer ses droits au bon moment

Indicateurs	Cibles
› Pourcentage des rachats effectués par les participants joints	› 2012 Identification de la population à joindre › 2013 Détermination de la cible › 2014 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année › 2015 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année
› Pourcentage des demandes de rente effectuées par les participants non actifs joints	› 2012 Identification de la population à joindre › 2013 Détermination de la cible › 2014 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année › 2015 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année

La CARRA ciblera deux catégories de participants pour s'assurer que ceux-ci puissent exercer pleinement leurs droits au bon moment. Il s'agit des participants qui peuvent effectuer un rachat de service pour bonifier leur rente de retraite future, mais qui parfois ne le font pas. L'autre groupe ciblé est celui des participants non actifs (les personnes qui ont cessé de participer à un régime) ayant atteint l'âge de 65 ans, mais n'ayant toujours pas fait de demande de rente. De plus, elle déterminera les personnes faisant partie de ces groupes et les informera des services qui leur sont offerts afin qu'elles puissent exercer leurs droits.

Axe 1.2 La contribution des comités de retraite, des organisations gouvernementales, des associations et syndicats

La CARRA n'est pas la seule source d'information en ce qui a trait aux dispositions des régimes qu'elle administre. D'autres relayeurs d'information et partenaires renseignent aussi sa clientèle. Elle doit donc s'assurer de la cohérence de l'information véhiculée.

En outre, elle entend agir auprès de ses partenaires actuels pour consolider son offre de service et trouver de nouveaux collaborateurs par l'entremise desquels elle pourra simplifier l'accès à ses services.

Objectif 1.2.1

Convenir avec les relayeurs d'information des meilleurs outils et modes de diffusion pour qu'ils puissent informer adéquatement les participants

Indicateur
Interventions réalisées auprès des associations et des syndicats

Cibles
- 2012 Mise en place de mécanismes de concertation
- 2013 Développement d'un coffre à outils
- 2014 Diffusion du coffre à outils
- 2015 Évaluation du coffre à outils

Dans le souci d'assurer la cohérence de l'information qu'utilise sa clientèle, la CARRA élaborera une stratégie de concertation avec ses relayeurs d'information. Il s'agit de les outiller pour qu'ils puissent diffuser une information claire, simple et uniforme auprès de leurs membres, qui font partie de la clientèle de la CARRA.

Objectif 1.2.2

Établir des partenariats formels avec d'autres organismes gouvernementaux

Indicateur
- Interventions réalisées et nombre d'ententes conclues avec d'autres organismes gouvernementaux en fonction du cadre de gestion

Cibles
- 2012 Approbation du cadre de gestion
- 2013 Négociation des ententes
- 2014 2 ententes conclues
- 2015 4 ententes conclues

La CARRA souhaite établir des partenariats formels avec d'autres organismes gouvernementaux afin de simplifier et d'alléger les démarches de sa clientèle lorsque celle-ci vit des événements qui l'obligent à traiter avec plus d'un organisme public sur le même sujet. Ces partenariats lui permettront aussi d'élargir l'accès à ses services sur le territoire québécois et de joindre plus efficacement certains groupes ciblés parmi sa clientèle.

Objectif 1.2.3

Consolider les relations avec les comités de retraite

Indicateur

- Taux de satisfaction des membres des comités de retraite concernant les services directs qui leur sont fournis

Cibles

- 2012 Première mesure et détermination des cibles d'amélioration
- 2013 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année
- 2014 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année
- 2015 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année

Le rôle de la CARRA et celui des comités de retraite ont été transformés en 2007 par les changements apportés à la gouvernance des régimes de retraite, notamment la création du conseil d'administration. Des ententes de service ont par la suite été conclues avec les comités.

Dans cette perspective, la CARRA souhaite consolider ses relations avec les membres des comités de retraite et convenir avec eux des éléments sur lesquels elle pourra évaluer leur satisfaction à l'égard des services fournis.

Orientation 2 Accroître la mobilisation du personnel pour une approche clientèle renouvelée

La nécessité d'agir avec efficience amène la CARRA à revoir son approche orientée sur le traitement des demandes de services pour la transformer en une approche centrée sur la clientèle, qui vise à répondre du premier coup aux besoins de celle-ci.

En outre, les besoins de la clientèle évoluent constamment et, dans ces circonstances, l'organisation doit adapter sa façon de faire pour maintenir l'efficience de ses services.

De tels changements ne peuvent s'opérer sans l'adhésion et la contribution de tout le personnel. Il est donc essentiel de connaître et de suivre son expérience au même titre que celle de la clientèle.

La CARRA vise à offrir à son personnel un milieu de travail motivant et favorable à sa mobilisation, dans lequel la clientèle est placée au cœur de ses préoccupations. Le service est au centre de sa philosophie de gestion et son approche de gestion est axée sur les personnes et leurs valeurs.

Afin que tous les employés travaillent en équipe et partagent une vision commune, il faut s'assurer que les structures, les systèmes et les processus soutiennent de manière intégrée et optimale la mission et la raison d'être de l'organisation.

Axe 2.1 L'adhésion du personnel à une approche clientèle renouvelée

La transformation de la CARRA en une organisation centrée sur sa clientèle passe par une organisation du travail efficace et cohérente liée à cette vision.

Sa modernisation a introduit une approche intégrée de traitement des demandes de la clientèle. L'organisation du travail doit refléter cette approche intégrée, sinon elle risque de créer de l'inefficience. Il importe aussi d'adapter l'organisation du travail en cohérence avec l'approche clientèle renouvelée, d'accompagner le personnel dans son appropriation de ce changement et d'outiller les gestionnaires pour qu'ils puissent être les agents de ce changement dans l'organisation.

Objectif 2.1.1

Renouveler l'approche clientèle

Indicateur

› Interventions réalisées dans le cadre du plan triennal de mise en œuvre de l'approche clientèle renouvelée

Cibles

› 2012 Approbation de la stratégie et du plan de mise en œuvre

› 2013 Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année

› 2014 Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année

› 2015 100 % de la réalisation du plan triennal de mise en œuvre

Cette transformation en une organisation centrée sur la clientèle nécessitera temps et efforts. Elle exigera la mise en place d'une démarche structurée à laquelle le personnel et les gestionnaires de tous les niveaux auront adhéré.

D'ici le 31 décembre 2012, la CARRA aura fait approuver la démarche de transformation par le conseil d'administration et aura établi le plan de mise en œuvre à réaliser d'ici le 31 décembre 2015. La mesure de l'adhésion à l'approche clientèle renouvelée sera un indicateur du degré de réalisation de ce plan.

Cette transformation se poursuivra au-delà de la durée du *Plan stratégique 2012-2015*.

Objectif 2.1.2

Optimiser le traitement du dossier client

Indicateurs

› Taux de conformité des rentes mises en paiement

Cibles

› 2012 96 %

› 2013 97 %

› 2014 98 %

› 2015 98 %

› Taux de conformité des rachats effectués

› 2012 Première mesure et détermination des cibles d'amélioration

› 2013 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année

› 2014 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année

› 2015 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année

L'optimisation du traitement du dossier client pourra être concrétisée par la clarification des rôles et des responsabilités des unités opérationnelles, l'intégration de la responsabilité de l'ensemble des volets de l'offre de service à une même clientèle au sein d'une même unité et la création d'une unité responsable de tous les aspects inhérents à la fiabilité du dossier client.

En outre, l'implantation de l'approche intégrée de traitement des demandes de la clientèle entraînera la révision de l'organisation du travail et exigera le développement de nouvelles compétences de même que l'application d'un plan d'accompagnement des ressources dans ces changements.

L'effet de ces mesures sur le traitement optimal des demandes de la clientèle sera évalué d'après le taux de conformité des deux types de demandes de services les plus souvent soumises par la clientèle, soit les demandes de rente et les demandes de rachat.

Axe 2.2 Un environnement de travail stimulant, valorisant et mobilisateur

La transformation en une organisation centrée sur sa clientèle ne peut être réalisée sans l'apport de ressources engagées qui évoluent dans un environnement stimulant et valorisant.

Pour ce faire, il importe d'appliquer à tous les niveaux de l'organisation des pratiques de gestion qui favoriseront le développement d'un sentiment d'appartenance, la cohésion, la valorisation et le respect des personnes, la collaboration et le travail d'équipe ainsi que le sentiment de fierté d'être un membre du personnel d'une organisation moderne.

Objectif 2.2.1

Favoriser les pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines

Indicateurs	Cibles
› Réalisation d'un plan d'action triennal en gestion des ressources humaines axé sur l'évaluation et l'accompagnement des employés	› 2012 Approbation du plan d'action triennal › 2013 Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année › 2014 Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année › 2015 100 % de la réalisation du plan triennal
› Taux de mobilisation du personnel	› 2012 Résultats 2011 et élaboration d'un sondage sur la mobilisation › 2013 Première mesure et détermination des cibles d'amélioration › 2014 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année › 2015 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année

Un facteur clé de mobilisation des ressources humaines est l'évaluation du rendement et la rétroinformation régulière des gestionnaires auprès des membres de leurs équipes. D'ici le 31 décembre 2012, la CARRA fera approuver par le conseil d'administration un plan d'action en gestion des ressources humaines qui misera sur le développement des compétences des gestionnaires dans l'accompagnement de leurs employés. Ce plan devra être entièrement réalisé au plus tard le 31 décembre 2015.

Les retombées de ce plan seront mesurées d'après le degré de mobilisation du personnel, qui sera déterminé dans le cadre de l'évaluation du taux d'adhésion à l'approche clientèle renouvelée.

Objectif 2.2.2

Accroître la fidélisation du personnel

Indicateur	Cibles
Taux de mutation	› 2012 Diminution du taux de mutation › 2013 Réduction de 10 % du taux de mutation initial › 2014 Diminution du taux de mutation › 2015 Réduction de 25 % du taux de mutation initial

La CARRA entend élaborer un plan d'action destiné à augmenter la rétention et la fidélisation des membres du personnel à partir de leurs suggestions et attentes, à attirer de nouvelles ressources ainsi qu'à instaurer de bonnes pratiques en la matière. Par exemple, le personnel pourra s'exprimer au moyen de sondages et l'organisation prendra les mesures appropriées à la suite de ces sondages. La mesure de l'effet de la mise en œuvre de ce plan sera la diminution du taux de mutation.

Axe 2.3 La gestion de l'expertise et des compétences

L'importante modernisation de la CARRA n'aurait pu se concrétiser sans la contribution soutenue et le dévouement de son personnel. Mais elle s'accompagne aussi du départ de ceux qui souhaitent vivre de nouvelles expériences au terme de ces efforts.

Le remplacement de ces ressources ne se fait pas aisément, ce qui contribue à rehausser la pression que subissent ceux qui demeurent dans l'organisation. Celle-ci est donc confrontée au double défi de fidéliser les membres de son équipe et d'en attirer de nouveaux pour lesquels la compétition est forte.

C'est dans cette perspective qu'elle s'efforcera de comprendre les attentes de ses employés et de leur faire connaître les occasions qui leur sont offertes pour améliorer leur expérience au sein de l'organisation. Pour améliorer la fidélisation de ses employés, elle compte bien leur faire vivre une expérience positive au quotidien. De plus, elle souhaite favoriser l'arrivée de nouvelles ressources.

Objectif 2.3.1

Développer la compétence et la carrière du personnel en lien avec les besoins de l'organisation

Indicateur

- Interventions réalisées pour l'implantation d'un programme de formation

Cibles

- 2012 Approbation du programme de formation et du plan d'implantation
- 2013 Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année
- 2014 Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année
- 2015 Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année

Dans le cadre du renouvellement de son approche clientèle, la CARRA misera sur la contribution des membres du personnel à l'atteinte des objectifs et s'efforcera de créer les occasions favorables pour qu'ils puissent y participer. Elle veillera aussi à favoriser le développement des compétences requises pour œuvrer dans ce nouveau contexte de travail. Elle élaborera un programme de formation, constitué de programmes obligatoires d'initiation à la tâche par domaines d'activité, pour permettre au personnel de développer ses compétences en fonction de ces nouveaux modes et processus de travail ainsi que des besoins prioritaires de l'organisation. Le choix des programmes à créer en priorité sera déterminé par l'ordre de révision des processus de l'objectif 3.1.2.

Orientation 3 Améliorer la prestation de services

L'efficacité opérationnelle de la CARRA est assurée par une série de moyens qui ont été mis en place et qui se poursuivront afin qu'elle atteigne les cibles et les objectifs fixés. Il importe maintenant d'agir sur l'efficience de ces moyens dans le but d'offrir une prestation de services optimale et satisfaisante à la clientèle tant au regard de l'accessibilité aux services qu'à celui du délai de traitement des demandes.

Le renouvellement de l'approche clientèle offre l'occasion de revoir ses processus internes et externes dans une perspective d'amélioration et de valeur ajoutée des services offerts à la clientèle.

Cette quête de l'efficience l'amènera à intervenir pour prévenir les problèmes en amont et pour rehausser la qualité des services. Elle développera ainsi une culture d'amélioration continue dans l'organisation et offrira à son personnel l'occasion d'élargir son champ d'expertise par sa contribution au diagnostic des problèmes et par sa participation à l'élaboration de solutions.

Axe 3.1 L'optimisation des processus

L'optimisation des processus cible la qualité de la donnée de participation, car elle est l'intrant clé du traitement des demandes de la clientèle.

Il faut agir à la fois sur les éléments systémiques qui nuisent à la réception diligente des données et sur les gestes posés quotidiennement dans les processus de travail pour améliorer leur efficience.

Objectif 3.1.1

Consolider le volet participation des processus opérationnels

Indicateur	Cibles
› Délai de fermeture de la déclaration annuelle (DA)	› 2012 9 mois › 2013 8 mois › 2014 7 mois › 2015 6 mois

En collaboration avec les employeurs, la CARRA et son personnel visent à réaliser le cycle complet de production des données de participation pour la déclaration annuelle dans un délai de six mois, et ce, d'ici 2015. Cet exercice est primordial pour la clientèle, car il permet une mise à jour plus rapide des données de participation au régime de retraite sur lesquelles la CARRA se base pour livrer ses services.

Objectif 3.1.2

Développer une approche d'amélioration continue des processus de travail et de l'automatisation de la solution

Indicateur	Cibles
› Révision des processus de travail en fonction des besoins prioritaires de l'organisation	› 2012 100 % de la révision des processus « argent » et début de la révision des processus du deuxième domaine prioritaire (participation et rachat) › 2013 100 % de la révision des processus du deuxième domaine et début de la révision des processus du troisième domaine prioritaire (prestation) › 2014 100 % de la révision des processus du troisième domaine et début de la révision des processus du quatrième domaine prioritaire (à déterminer) › 2015 100 % de la révision des processus du quatrième domaine

La CARRA vise à développer une approche d'amélioration continue de l'ensemble de ses processus de travail, mais elle accordera la priorité aux processus qui ont le plus d'impact direct sur la clientèle. Il s'agit des processus touchant le versement des paiements à la clientèle, de ceux qui concernent le rachat par les participants de périodes d'absence pouvant bonifier leur rente future, des processus touchant les demandes de rente et de ceux concernant le traitement des données de participation. Les priorités seront déterminées au terme de la révision des processus touchant le versement des prestations à la clientèle.

Elle élaborera aussi une démarche systématique de révision de la solution informatique en vue d'accroître le pourcentage de traitement entièrement automatisé des demandes de la clientèle et ainsi rehausser l'efficience globale du traitement des dossiers clients.

Objectif 3.1.3

Introduire la prestation électronique de services (PES) pour la clientèle

Indicateur

› Interventions réalisées dans le cadre de la mise en ligne des services en mode PES pour la clientèle

Cibles

› 2012 Approbation du dossier et du plan triennal de réalisation

› 2013 Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année

› 2014 Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année

› 2015 Implantation des premiers services en mode PES pour la clientèle selon le plan de réalisation adopté

En se basant sur les meilleures pratiques en la matière, la CARRA a implanté en 2008 la prestation électronique de services (PES) pour les employeurs. Elle veut maintenant développer la PES pour la clientèle, l'ajouter aux services offerts en mode traditionnel pour répondre aux attentes de la clientèle, et ce, en s'inspirant de l'expérience d'autres administrateurs de régimes de retraite au Canada. Elle élaborera donc un dossier et un plan de réalisation visant l'introduction de services électroniques destinés à la clientèle, d'ici le 31 décembre 2015.

Axe 3.2 Une stratégie d'action auprès des employeurs pour bonifier leur contribution à la qualité des données

Puisque les employeurs sont les premiers responsables de la production de données de qualité concernant la participation de leurs employés aux régimes, leur contribution est essentielle à la réalisation de la mission de la CARRA ainsi qu'à l'efficience et à la qualité de sa prestation de services.

En outre, les employeurs ont comme rôle d'accompagner leur personnel dans la préparation de la retraite. Pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités, la CARRA s'assurera qu'ils soient outillés pour produire des données fiables dans les délais requis et pour l'accompagnement de leurs employés.

Objectif 3.2.1

Réaffirmer aux employeurs leur rôle essentiel, soit celui de fournir des données complètes et cohérentes dans les délais requis et celui d'accompagner leurs employés dans la préparation de leur retraite

Indicateurs	Cibles
› Interventions réalisées dans le cadre de la stratégie d'information et de sensibilisation des employeurs	› 2012 Approbation de la stratégie › 2013 Réalisation des étapes de la stratégie déterminées pour cette année › 2014 Réalisation des étapes de la stratégie déterminées pour cette année › 2015 100 % de la réalisation de la stratégie
› Pourcentage des demandes de rente et de rachat reçues complètes et cohérentes avec les données du dossier client	› 2012 Première mesure et détermination des cibles d'amélioration › 2013 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année › 2014 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année › 2015 Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année

La sensibilisation des employeurs à l'importance de fournir des données de qualité, la vulgarisation et la simplification de l'information, les outils qui leur sont destinés ainsi que la consolidation du guichet unique mis à leur disposition pour répondre à leurs besoins, leur permettront d'exercer leur rôle efficacement.

L'effet de ces actions sera mesuré d'après le pourcentage de demandes de rente et de rachat soumises dans les délais prévus et contenant toute l'information requise et valide, ce qui permettra de traiter le dossier plus efficacement.

ANNEXES

Tableau synoptique

Le tableau qui suit résume la planification stratégique 2012-2015 de la CARRA et présente ses principales composantes, soit la mission, la vision, les enjeux, les orientations stratégiques, les axes d'intervention, les objectifs, les indicateurs et les cibles.

TABLEAU SYNOPTIQUE

MISSION : Offrir à la clientèle les services qui lui permettent de bénéficier des avantages des régimes de retraite que la CARRA administre

ENJEU 1 : La CARRA, l'organisation qui offre des services de qualité et qui répond aux attentes de sa clientèle

ORIENTATION 1 : Soutenir la clientèle pour qu'elle pose les gestes requis afin de bénéficier des avantages auxquels elle a droit

AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS
1.1 Une offre de service de qualité orientée vers la clientèle	1.1.1 Fournir à la clientèle des informations claires et simplifiées	› Taux de satisfaction de la clientèle au regard de la clarté et de l'utilité du relevé annuel du participant › Taux de satisfaction de la clientèle au regard de la clarté du relevé annuel du prestataire
	1.1.2 S'assurer que la clientèle ciblée puisse exercer ses droits au bon moment	› Pourcentage des rachats effectués par les participants joints › Pourcentage des demandes de rente effectuées par les participants non actifs joints
1.2 La contribution des comités de retraite, des organisations gouvernementales, des associations et syndicats	1.2.1 Convenir avec les relayeurs d'information des meilleurs outils et modes de diffusion pour qu'ils puissent informer adéquatement les participants	› Interventions réalisées auprès des associations et des syndicats
	1.2.2 Établir des partenariats formels avec d'autres organismes gouvernementaux afin - de réduire les chevauchements des démarches pour les clientèles communes; - d'élargir l'accès aux services ailleurs qu'à Québec.	› Interventions réalisées et nombre d'ententes conclues avec d'autres organismes gouvernementaux en fonction du cadre de gestion
	1.2.3 Consolider les relations avec les comités de retraite	› Taux de satisfaction des membres des comités de retraite concernant les services directs qui leur sont fournis

ENJEU 2 : La CARRA, l'organisation pour laquelle l'expertise et l'engagement du personnel sont essentiels

ORIENTATION 2 : Accroître la mobilisation du personnel pour une approche clientèle renouvelée

AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS
2.1 L'adhésion du personnel à une approche clientèle renouvelée	2.1.1 Renouveler l'approche clientèle	› Interventions réalisées dans le cadre du plan triennal de mise en œuvre de l'approche clientèle renouvelée
	2.1.2 Optimiser le traitement du dossier client	› Taux de conformité des rentes mises en paiement › Taux de conformité des rachats effectués
2.2 Un environnement de travail stimulant, valorisant et mobilisateur	2.2.1 Favoriser les pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines	› Réalisation d'un plan d'action triennal en gestion des ressources humaines axé sur l'évaluation et l'accompagnement des employés › Taux de mobilisation du personnel
	2.2.2 Accroître la fidélisation du personnel	› Taux de mutation
2.3 La gestion de l'expertise et des compétences	2.3.1 Développer la compétence et la carrière du personnel en lien avec les besoins de l'organisation	› Interventions réalisées pour l'implantation d'un programme de formation

ENJEU 3 : La CARRA, l'organisation qui s'améliore de façon continue

ORIENTATION 3 : Améliorer la prestation de services

AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS
3.1 L'optimisation des processus	3.1.1 Consolider le volet participation des processus opérationnels	› Délai de fermeture de la déclaration annuelle (DA)
	3.1.2 Développer une approche d'amélioration continue des processus de travail et de l'automatisation de la solution	› Révision des processus de travail en fonction des besoins prioritaires de l'organisation
	3.1.3 Introduire la prestation électronique de services (PES) pour la clientèle	› Interventions réalisées dans le cadre de la mise en ligne des services en mode PES pour la clientèle
3.2 Une stratégie d'action auprès des employeurs pour bonifier leur contribution à la qualité des données	3.2.1 Réaffirmer aux employeurs leur rôle essentiel, soit celui de fournir des données complètes et cohérentes dans les délais requis et celui d'accompagner leurs employés dans la préparation de leur retraite	› Interventions réalisées dans le cadre de la stratégie d'information et de sensibilisation des employeurs › Pourcentage des demandes de rente et de rachat reçues complètes et cohérentes avec les données du dossier client

VISION : Être reconnu comme un administrateur de confiance efficace dont le personnel est engagé, et qui place sa clientèle au centre de ses préoccupations

CIBLES 2012	CIBLES 2013	CIBLES 2014	CIBLES 2015
› Clarté : 70 % – Utilité : 75 %	› Clarté : 75 % – Utilité : 80 %	› Clarté : 80 % – Utilité : 80 %	› Clarté : 80 % – Utilité : 80 %
› Première mesure et détermination des cibles	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année
› Identification de la population à joindre	› Détermination de la cible	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année
› Identification de la population à joindre	› Détermination de la cible	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année
› Mise en place de mécanismes de concertation	› Développement d'un coffre à outils	› Diffusion du coffre à outils	› Évaluation du coffre à outils
› Approbation du cadre de gestion	› Négociations des ententes	› 2 ententes conclues	› 4 ententes conclues
› Première mesure et détermination des cibles d'amélioration	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année

CIBLES 2012	CIBLES 2013	CIBLES 2014	CIBLES 2015
› Approbation de la stratégie et du plan de mise en œuvre	› Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année	› Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année	› 100 % de la réalisation du plan triennal de mise en œuvre
› 96 %	› 97 %	› 98 %	› 98 %
› Première mesure et détermination des cibles d'amélioration	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année
› Approbation du plan d'action triennal	› Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année	› Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année	› 100% de la réalisation du plan d'action triennal
› Résultats 2011 et élaboration d'un sondage sur la mobilisation	› Première mesure et détermination des cibles d'amélioration	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année
› Diminution du taux de mutation	› Réduction de 10 % du taux de mutation initial	› Diminution du taux de mutation	› Réduction de 25 % du taux de mutation initial
› Approbation du programme de formation et du plan d'implantation	› Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année	› Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année	› Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année

CIBLES 2012	CIBLES 2013	CIBLES 2014	CIBLES 2015
› 9 mois	› 8 mois	› 7 mois	› 6 mois
› 100 % de la révision des processus « argent » et début de la révision des processus du deuxième domaine prioritaire (participation et rachat)	› 100 % de la révision des processus du deuxième domaine et début de la révision des processus du troisième domaine prioritaire (prestation)	› 100 % de la révision des processus du troisième domaine et début de la révision des processus du quatrième domaine prioritaire (à déterminer)	› 100 % de la révision des processus du quatrième domaine
› Approbation du dossier et du plan de réalisation	› Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année	› Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année	› Implantation des premiers services en mode PES pour la clientèle selon le plan de réalisation adopté
› Approbation de la stratégie et du plan de mise en œuvre	› Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année	› Réalisation des étapes du plan déterminées pour cette année	› 100 % de la réalisation du plan triennal de mise en œuvre
› Première mesure et détermination des cibles	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année	› Mesure de l'atteinte de la cible fixée pour cette année

Structure de gouvernance de la CARRA

L'entrée en vigueur de la *Loi sur la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances* le 1er juin 2007 a modifié l'organisation administrative en constituant un conseil d'administration (CA). La même loi a entraîné la création de quatre comités pour assister le CA dans son rôle et ses responsabilités.

Ces acteurs se joignent ainsi à la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, à la présidente-directrice générale et aux comités de retraite afin d'assurer la bonne gouvernance des régimes de retraite.

Le diagramme ci-joint illustre les instances de gouvernance de la CARRA et leurs rôles quant à la gestion des fonds et à l'administration des régimes de retraite.

Le conseil d'administration

Les responsabilités du conseil d'administration sont liées à l'administration des régimes. Il doit notamment

- adopter le plan stratégique, le plan d'action et la déclaration de services à la clientèle;
- approuver les ententes de services élaborées avec les comités de retraite;
- déterminer le budget annuel et approuver les états financiers de même que le rapport annuel de gestion.

Les acteurs de la gouvernance interne

C'est à la présidente-directrice générale que revient la responsabilité de la direction et de la gestion de l'organisation au regard de ses règlements et de ses politiques. Elle doit notamment

- élaborer, recommander et proposer au CA les orientations stratégiques, tactiques et opérationnelles;
- assurer la direction et la gestion courante et rendre compte de cette gestion au CA et à l'Assemblée nationale;
- veiller à l'exécution des décisions des comités de retraite;
- veiller à l'exécution des décisions du CA et de ses instances.

La présidente-directrice générale est assistée dans l'exercice de ses fonctions par deux vice-présidentes.

Les comités de retraite

Quatre-vingt-dix-neuf pour cent (99 %) des participants actifs et près de 75 % des prestataires qui composent la clientèle de la CARRA font partie des quatre régimes (RREGOP, RRPE, RREM et RRMSQ) qui sont régis par des comités de retraite.

Les responsabilités des comités de retraite sont définies dans la loi pour chacun de ces régimes, à savoir

- établir la politique de placement conjointement avec la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDP);
- approuver les états financiers des régimes de retraite;
- examiner les rapports d'évaluation actuarielle des régimes de retraite;
- réexaminer, sur demande, les décisions prises par la CARRA à l'égard des participants et des prestataires;
- recevoir, pour examen et rapport à la CARRA, les plans d'action de celle-ci;
- formuler au gouvernement, aux associations représentant les employés et négociant leurs conditions de travail, à la CARRA ainsi qu'à la ministre, des recommandations concernant l'application des dispositions des régimes.

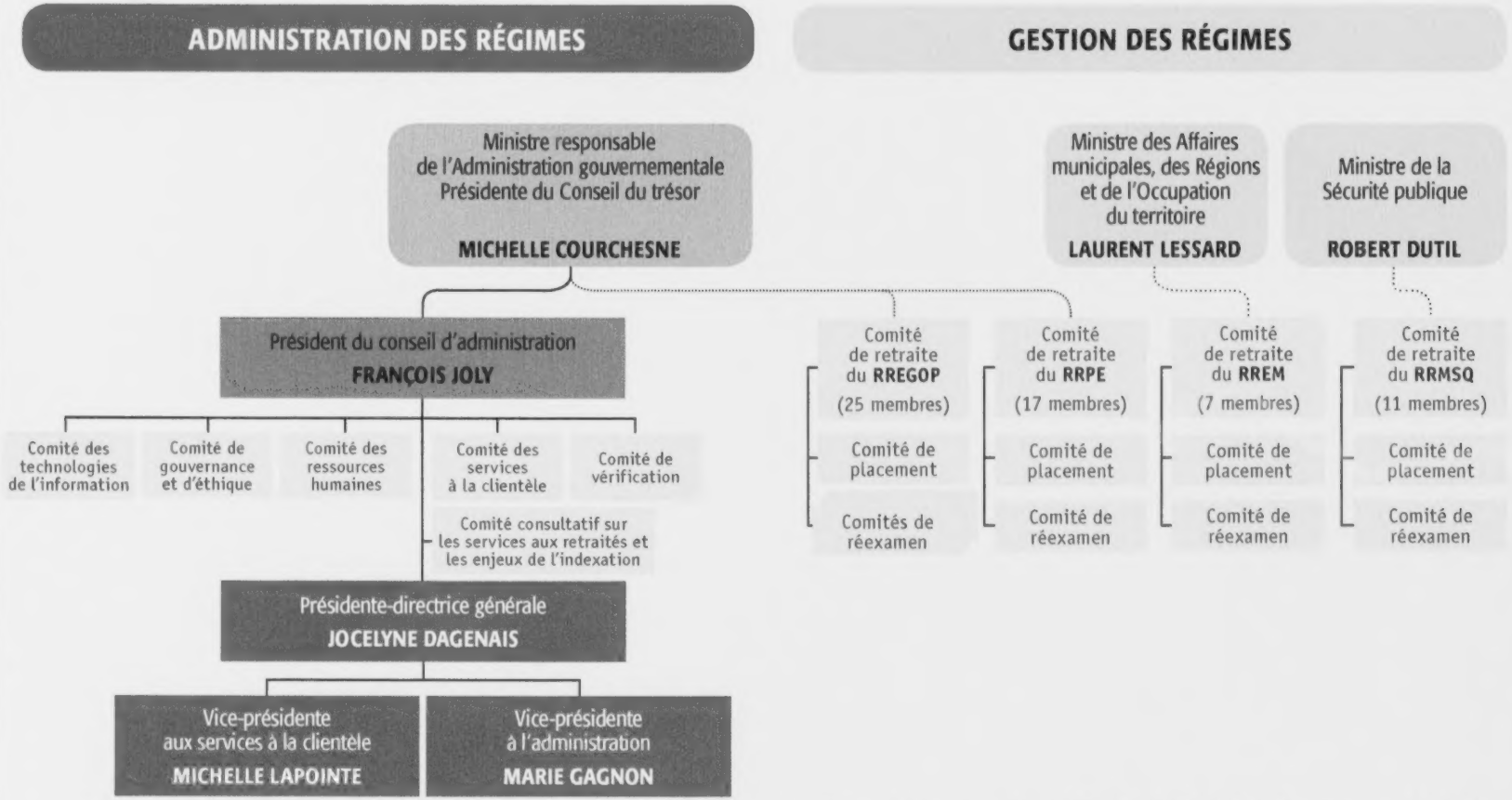
Les comités de retraite sont liés à

- la CDP, pour établir conjointement la politique de placement et en assurer le suivi;
- la CARRA, pour la mise en œuvre des ententes.

La CARRA publie dans son rapport annuel de gestion les états financiers des régimes, y compris ceux qui sont approuvés par les comités de retraite, comme le prévoit la loi.

Cette structure de gouvernance assure à la clientèle de la CARRA une gestion efficace, transparente et équitable des avoirs qui lui sont confiés dans le cadre de l'administration des régimes de l'ensemble des participants et prestataires des secteurs public et parapublic du Québec.

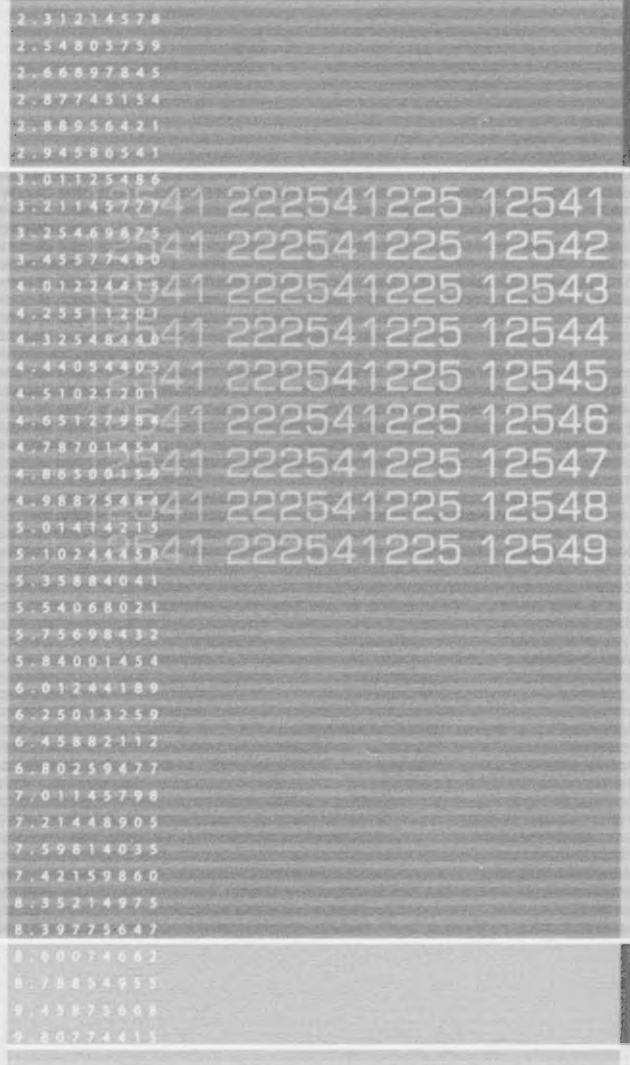
Gouvernance de la CARRA et des régimes de retraite des secteurs public et parapublic



Note : Chaque ministre est responsable de l'application de la loi spécifique pour chacun des régimes. La composition des comités de retraite est publiée dans le site Internet de la CARRA (www.carra.gouv.qc.ca).

Liste des sigles et des acronymes

CA	Conseil d'administration
CARRA	Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
CDP	Caisse de dépôt et placement du Québec
DA	Déclaration annuelle (des données de participation transmises par les employeurs)
PES	Prestation électronique de services
RRAPSC	Régime de retraite des agents de la paix en services correctionnels
RRAS	Régime de retraite de l'administration supérieure
RRCE	Régime de retraite de certains enseignants
RRCHCN	Régime de retraite des employés en fonction au Centre hospitalier Côte-des-Neiges
RRCJAJ	Régime de retraite de certains juges nommés avant le 1er janvier 2001
RRCJAM	Régime de retraite de certains juges nommés avant le 30 mai 1978
RRE	Régime de retraite des enseignants
RREFQ	Régime de retraite des employés fédéraux intégrés dans une fonction auprès du gouvernement du Québec
RREGOP	Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics
RREM	Régime de retraite des élus municipaux
RRF	Régime de retraite des fonctionnaires
RRJCQM	Régime de retraite des juges de la Cour du Québec et de certaines cours municipales
RRMAN	Régime de retraite des membres de l'Assemblée nationale
RRMCM	Régime de retraite des maires et des conseillers des municipalités
RRMSQ	Régime de retraite des membres de la Sûreté du Québec
RRPE	Régime de retraite du personnel d'encadrement



www.carra.gouv.qc.ca

BRANCHÉS SUR L'AVENIR
POUR MIEUX VOUS SERVIR

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

Québec